

مدیریت جامع کیفیت (TQM) در پرستاری

سید یاسر موسوی تبار^۱

مقدمه

در اواخر قرن بیستم مدیران خدمات بهداشتی با توجه به اثربخشی و توفیقات فراوان این رویکرد در بخش صنعت خصوصاً در صنعت ژاپن، توجهات گسترده‌ای به برنامه‌های کیفیت فراگیر نشان دادند.

در اهمیت (Total Quality Management) TQM برای سازمانهای بهداشتی اظهار می‌شود: از بین تمام ابداعات و نوآوری‌هایی که سازمانهای بهداشتی سراسر جهان را طی سالهای گذشته تحت تاثیر قرار داده اند شاید هیچکدام از آنها به اندازه تحول ایجاد شده در کیفیت مؤثر و با نفوذ نباشد از اینرو، یکی از نویدبخش‌ترین ابتکارات مدیریتی که در بخش بهداشت طی دو دهه قبل صورت گرفته، مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد.

نتایج مثبت فراوان بدست آمده از کاربرد این شیوه مدیریتی در بخش بهداشت و درمان نه تنها توانسته بسیاری از مشکلات سیستمهای بهداشتی و درمانی در جهان را برطرف کند، بلکه منجر به بهبود کیفیت ارائه خدمات، بهره‌وری بیشتر، افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت گیرندگان خدمت و کارکنان نیز شده است.

مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر روی مشتری‌ها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق و متکی بر تیمها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می‌شود.

مفهوم کلی مدیریت کیفیت فراگیر

فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر اولین بار پس از جنگ جهانی دوم توسط جوران و دمنینگ، متخصصین و مهندسين آمریکایی طراحی گردید ولی ژاپنی‌ها توانستند به بهترین نحو از آن استفاده کنند. کرازبی و کان وی از دیگر دانشمندان آمریکایی بودند که در توسعه فرهنگ کیفیت مداری در غرب نقش آفرین بودند (۱). طبق تعریف تیلور و هیل، مدیریت کیفیت فراگیر فرآیندی متمرکز بر مشتری است و بهبود دایمی خدمات و درک مشتری را می‌طلبد (۲). به نظر طبیعی، مدیریت کیفیت فراگیر مجموعه گسترده‌ای از فعالیتهای مدیریتی و سازمانی است که برای کمک به مدیریت در درک کردن و کارآمد

ساختن فرآیندهای تولید، از بین بردن ضایعات و پیش بینی و تحقق بخشیدن به سطوح عملکرد بی سابقه پیشین در خدمات مشتری طراحی شده است (۳). در نگرش مدیریت کیفیت فراگیر، توجه اصلی به کیفیت است؛ کیفیتی از کار و فرآیندها (۴). بنابراین مدیریت کیفیت گرا با مدیریت نتیجه‌گرا که تنها به نتیجه و تولید بیشتر توجه دارد در تقابل قرار می‌گیرد.

در مدیریت کیفیت فراگیر بر طراحی، انتخاب فناوری و فرایندهای مناسب تولید، آموزش کیفیت، مشارکت بیشتر کارکنان، توجه به نیازهای مشتریان و لزوم اندازه‌گیری کار تاکید شده است.

مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول بر نمی‌گردد و یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیتها و فرایندها و جزییات کار را دربردارد.

در تعریف مدیریت کیفیت فراگیر می‌توان به نکات زیر اشاره کرد:

۱- کیفیت بالای محصولات و خدمات که موجب رضایت مشتری می‌گردد؛

۲- منطقی بودن قیمت؛

۳- مشارکت کلیه کارکنان شرکت؛ (۵)

۴- جایگاه مدیریت کیفیت فراگیر در خدمات بهداشتی و درمانی در بخش خدمات بهداشتی موضوع کیفیت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، زیرا وظیفه و رسالت خطیر حفظ سلامت و مراقبت از حیات جامعه بر عهده این بخش می‌باشد.

فواید اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در موسسات بهداشتی و درمانی:

- تعهد بیشتر و اجرای اثربخش و تحول مثبت
- کاهش قابل ملاحظه هزینه‌ها
- کاهش جابجایی کارکنان و خدمات بهتر برای بیماران

TQM و پرستاری

سازمانهای بهداشتی و درمانی نیز باید بر اساس استانداردهای کاری، کارکنانی را به کار گیرند که دارای تحصیلات عالی بوده

۱- کارشناس پرستاری، دانشجوی کارشناسی ارشد پرستاری دانشگاه علوم پزشکی بقیه ...

- پاسخگویی و احترام به بیماران
- تحمل
- صداقت و امانت داری
- دلسوزی
- حساس بودن به فرهنگ سازمانی
- رعایت استانداردها
- عملکرد مبتنی بر شواهد
- توسعه فردی و حرفه ای
- رهبری مؤثر
- مشارکت در سازمان (۳).

موانع اجرای TQM در پرستاری

پرستاران باید:

- از انجام کارهای تکراری اجتناب کنند .
- از رقابت و موقعیت های آن به عنوان یکی از مهم ترین دستاوردهای نوین در سازمان های امروزی آگاهی یابند .
- کارکنان ضمن اعتقاد به اهداف بخش خود از اهداف، نیازها و انتظارات کارکنان بخش های دیگر آگاهی داشته باشند .
- برای افزایش شان و منزلت پرستاران در محیط کار آنها را تحت کنترل شدید قرار ندهند و با آنها مانند ربات رفتار نکنند .
- در سازمانهای خدمات بهداشتی نتایج مدیریت کیفیت فراگیر از نظر نیازها و تجربیات مشتری (رضایت بیمار) مورد سنجش قرار می گیرند. تصور بر این است که با بهبود فرآیندها، امکان بهبود کیفیت کار یا عملکرد ارائه دهندگان خدمات بهداشتی وجود خواهد داشت این مسئله انتظارات بیماران یا مشتریان را برآورده می سازد (۲).

نقاط ضعف و قوت TQM در بهداشت و درمان

در شرایط کنونی بخشهای بهداشت و درمان، TQM بعنوان یک مدیریت تغییر عمل کرده و عاری از مشکل نخواهد بود بعنوان مثال هنگامیکه یک سازمان ارائه خدمات بهداشتی سعی در اجرای برنامه TQM داشت، چند تن از بهترین کارکنانش را از دست داد زیرا این کارکنان آمادگی پذیرش تغییرات اساسی را که در سازمان در حال انجام بود نداشتند.

نقاط قوت TQM

- TQM اولویت را به بیماران می دهد و رضایت آنها را استاندارد طلایی می داند.

و تخصصهای ویژه و پیشرفته داشته باشند. پرستاران نیز از این قاعده مستثنی نیستند. حال سؤال اینجاست که چرا این افراد متخصص و تحصیلکرده نیاز به آموزش مستمر و بیشتر دارند؟ فنون پزشکی، تکنولوژیها، داروها و روش های درمانی همواره در حال تغییر و تحول هستند و همین مساله ضرورت آموزش مستمر پرستاران و تاثیر آن در مهارتهای شغلی آنان را بیش از پیش بیان می نماید؛ چنانچه محتوای آموزشی متناسب با نیاز پرستاران انتخاب شود و همچنین برنامه ریزی بر اساس اولویتها و واقعیتها صورت گیرد، همکاری و شرکت پرستاران در آموزش مستمر می تواند بر عملکرد سازمانی مؤثر باشد. به همین منظور، نیازسنجی آموزشی مدون کارکنان به عنوان یکی از مسایل مطرح در مدیریت کیفیت فراگیر برای طراحی دوره های آموزشی لازم است. برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان، بررسی و تجزیه و تحلیل عمیق ضروری به نظر میرسد (۶). در واقع هدف مدیریت کیفیت فراگیر، بهسازی نیروی انسانی و بهبود کیفیت مراقبت از بیمار از طریق ایجاد این سیستم در سطح بخشها است (۷). مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان فرآیند پایانی بهبود به حساب نمی آید و هر فردی در جهت رسیدن به آن باید تلاش کند و به صورت پیشرفتی مداوم به آن نگاه کند (۸). با توجه به مسایل مطرح شده و پیشرفت سریع علوم پزشکی و ورود تکنولوژی و دانش جدید، لازم است که تمام پرستاران دانش و مهارتهای جدید بر بهبود کیفیت را کسب نمایند. (۱)

در صورت اجرای TQM در پرستاری باید

- کلیه برنامه های مراقبت پرستاری مستندسازی شود.
- بر رفع نیازمندیها و مشکلات بیماران تاکید شود.
- استانداردهای حرفه پرستاری تدوین و توسعه یابد.
- فرآیند نظارت بر عملکرد پرستاران در سازمان اجرا شود.
- مدیریت کیفیت در خدمات پرستاری به سهولت به مورد اجرا درآید.
- صلاحیت و شایستگی کلیه کارکنان به طور مستمر ارزیابی شود.
- جزئیات کیفیت در یک کتابچه راهنما به روز و جدید درج و ثبت شود و کلیه کارکنان با محتویات این کتابچه آشنا باشند .

اصول و ارزشهایی را که پرستاران در اجرای TQM باید

به آن متعهد و پایبند باشند:

هست و آنچه باید باشد، است؛ سپس فعالیت آموزشی شروع میشود (۴) خوشبختانه حرفه پرستاری نیز از این قاعده مستثنی نبوده و توجه به تازه نگه داشتن دانش و مهارت پرستاران افزایش یافته است. این سیستم ها جهت ارتقای استراتژی های خود نیاز دارند تا مهارت های تخصصی پرستاران را بالا ببرند و در این راستا ابتدا باید آن نیازها را به خوبی شناسایی نمایند و سپس آموزشهای لازم را برگزار کنند (۱۰). مدیریت کیفیت فراگیر در بخش بهداشت و درمان با نگاه برقراری اصول عدالت، توجه به بیماران، رضایت بیماران، رضایت کارکنان و کارآیی بیشتر، افقهای جدیدی را فراروی این سیستم خدمات اجتماعی قرار داده است.

منابع

- 1-Rajab Beigi M, Salimi MH. Total quality management. Tehran: Amir Kabir Industrial University Publication Center; 2006.
- 2-Tishehzan M, Kafilzadeh B. Innovation in educational management with the utilization of total quality management. Governmental Management. 2005;25;35-40 [Persian]
- 3-Tabibi SJ. Total quality management in health and treatment part. Tehran: Jahan Rayane; 2008.
- 4-Beaufort B, Longest Jr. Managing health programs and projects. 1st ed. RA: Jossey-Bass; 2007.
- 5-Bertulis R, Lord J. Where there's a way... there's a will! The Royal College of Nursing's information needs survey of nurses and health professionals. UK: Royal College of Nursing; 2005.
- 6-Cohn DM. Staff development in state on nursing facility for geriatric mental health patient. J Continu Educ Nurse. 2008;19(3):152-71.
- 7-Bruner LS, Sudarth DE. Internal-surgery nursing. Moradi A, translator. Tehran: Afrang; 2009. [Persian]
- 8-Sasmita P. Measuring effectiveness of TQM training: An Indian study. Internat J Train Dev. 2008;7:203-8.
- 9-Mac Mahon DG, Thomas S. Practical approach to quality of life in Parkinson's disease: The nurse's role. J Neurol. 2008;245[Suppl 1]:S19-S22.
- 10-Clinical Training Agency. CTA postgraduate nursing training specification. N Engl J Med. 2006;347: 347-353.

- مدیریت عملکرد TQM یک فعالیت یک به یک است که عملکرد فرد برای موفقیت اولویت دار بودن کیفیت، حیاتی است.

- TQM مستلزم تغییرات جزئی یا هیچ تغییر قراردادی نیست گرچه کارکنان و مدیر باید همکاری نمایند.

- TQM ترکیبی از فنون ملایم مدیریت به همراه داده ها و اقدامات شدید ارائه می دهد.

- TQM مشارکت تیمها را در تشخیص و حل مشکلات سازمان ترغیب می کند هرچند کارمندان هنوز در چارچوب های سنتی کار می کنند.

نقاط ضعف TQM

- درک TQM برای کارکنان آسان نیست و باعث بی ثباتی تعهد میشود.
- TQM اغلب با یک فرآیند تبدیل درارتباط است.
- TQM پرهزینه است و ضمانتی برای موفقیت ارائه نمی دهد.
- TQM اغلب یک فرآیند اطلاعاتی است (ارتباطی و آموزش یکطرفه).
- TQM سلسله مراتب سنتی را در سازمان حفظ می کند.
- نیازمند اقدامات روشن و مشخصی است که همیشه امکانپذیر نمی باشند (۷).

آموزش در TQM

آموزش به عنوان فرآیندی دوجانبه با هدف تغییر یا تعدیل رفتار، یکی از اصلی ترین روشهای بهسازی نیروی انسانی است که می تواند با ایجاد تغییر در نظام فکری مدیران و کارکنان نسبت به سازمان و ارتقای تواناییهای شغلی آنها، سهم عمده ای در افزایش بهره وری سازمانی داشته باشد. آموزش به عنوان قسمتی از سیستم مدیریت کیفیت فراگیر در کنار سایر اجزای این سیستم می تواند در راستای رسیدن به اهداف سازمان، موثر واقع شود. بنابراین سیستم مدیریت کیفیت فراگیر، آموزش را نه هزینه، بلکه سرمایه گذاری تلقی میکند. در نتیجه، اجرای موفقیت آمیز ارتقای کیفیت، به آموزش قوی و برنامه های آموزشی مناسب نیاز دارد (۳). از سوی دیگر، با توجه به شرایط متغیر امروز، آموزش می تواند به عنوان جزء کلیدی مدیریت مطرح شود و تعیین صحیح نیازهای آموزشی، درست قرار گرفتن این آموزشها را موجب می شود (۹). در واقع، هدف از انجام نیازسنجی آموزشی تشخیص و تعیین فاصله بین آنچه